

# Co-Active Coaching

Kimsey-House / Kimsey-House / Sandahl

2025

ISBN 978-3-8006-7581-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

chen von teilweise maximal 140 Zeichen »unterhalten«. Das Drücken des Like-Buttons hat selbst diese Kommunikation ersetzt. Wer hat schon Zeit für tiefere Interaktionen? Auf einer Ebene ist das völlig verständlich, aber es ist ein bisschen so, als würde man sich von Fast Food ernähren. Wir verpassen die Gelegenheit für eine sättigende und nahrhafte Mahlzeit. Ein Einzelcoaching schafft Zeit und Raum für ein tiefes, erfüllendes Gespräch, und für Coaches ist eine neue Weise des Zuhörens entscheidend. Für Führungskräfte und Managerinnen wird das Gespräch wahrscheinlich kürzer sein – es ist nicht das ganze Menü –, aber selbst ein kurzes coaching-ähnliches Gespräch kann die Beziehung nähren und die andere Person auf ihrem Weg begleiten.

Beim alltäglichen Zuhören achten wir hauptsächlich auf die Worte. Der Schwerpunkt liegt auf dem, was Sie gesagt haben und was ich gesagt habe. Denken Sie an all die Streitgespräche, bei denen der Anlass die genauen Worte waren, die verwendet wurden: »Das ist nicht das, was du gesagt hast.« »Aber das habe ich gemeint.« »Du hast es aber nicht gesagt.« Teamleiterinnen und Teammitglieder führen oft oberflächliche Gespräche, die trotzdem wichtig sind. Häufig geht es darum, das Problem zu benennen, die Handlungsoptionen zu bewerten, eine Lösung zu wählen und so schnell wie möglich umzusetzen. Manchmal ist das völlig ausreichend. Wenn es jedoch die einzige Form der Kommunikation ist, dann gehen beim linearen Wettlauf zur Ziellinie viele Gelegenheiten für kreative Erforschung und Zusammenarbeit – die Öffnung für konstruktive Überlegungen und das Sammeln von Erfahrungen – verloren.

Im Alltag und in Unternehmen erfahren wir häufig auch, wie schwer die tatsächliche Verbindung in Gesprächen ist. Wir beginnen ein Gespräch, aber innerhalb von Sekunden haben wir die Verbindung unterbrochen, um die Worte innerlich zu verarbeiten oder einer von zahlreichen Ablenkungen unsere Aufmerksamkeit zu schenken – egal, ob sie wichtig, nur anziehend oder einfach nur lästig sind. Wir leben in einer größtenteils drahtlosen Welt, in der wir uns sofort und unsichtbar verbinden und wieder trennen, und das Gleiche geschieht in Gesprächen.

Vielleicht haben Sie das bei sich selbst oder bei anderen bemerkt. Anstatt wirklich zuzuhören, denken wir darüber nach, was wir als Nächstes sagen werden. Wir suchen nach einer vergleichbaren Geschichte – oder einer, die ein wenig dramatischer ist: »Du denkst, das war beängstigend? Ich erzähle dir mal, wie es mir ergangen ist ...« Wir werden von unseren eigenen Gefühlen eingeholt, wir nehmen Aussagen persönlich, wir hören auf einer oberflächlichen Ebene zu, während wir das, was die andere Person sagt, bewerten und beurteilen.

Das Fehlen von echtem Zuhören ist besonders am Arbeitsplatz weit

verbreitet. Unter dem Druck, die Arbeit zu erledigen, hören wir nur das Nötigste, damit wir uns dem nächsten Feuer zuwenden können, das gelöscht werden muss. Die Konsequenz? Es ist kein Wunder, dass sich die Mitarbeitenden wie bloße Funktionen in einer wirbelnden Maschine fühlen, nicht wie Menschen. Es ist kein Wunder, dass das »Engagement der Mitarbeiter« heute eine dringende Frage in Unternehmen ist. Alle reden, keiner hört zu.

Ob Sie ein ausgebildeter Coach oder der Vorgesetzte eines Mitarbeitenden sind, ein wirksames Coaching erfordert ein wirkungsvolles Zuhören, das sowohl eingestimmt als auch versiert ist.

Die besten Zuhörenden wissen, wie sie die Interaktion des Zuhörens verbessern können. *Interaktion* ist auch deshalb das richtige Wort, denn Zuhören ist nicht nur passives Hören. Zuhören ist auch eine Aktivität.

## Gewahrsein und Wirkung

In einem ko-aktiven Kontext gibt es zwei Aspekte des Zuhörens. Der eine ist das Gewährsein, der andere die Wirkung.

Zum Gewährsein gehören natürlich auch die Informationen, die wir mit unseren Ohren hören, aber wir nehmen auch mit all unseren Sinnen und mit unserer Intuition wahr. Wir hören, sehen und erleben Klänge, Worte, Bilder, Gefühle und Energie. Wir sind aufmerksam für alle Informationen, die wir mit unseren Sinnen aufnehmen. Wir sind vielseitige Empfänger mit vielen Rezeptoren unterschiedlicher Art, die alle Informationen aufnehmen. Wir bemerken das Tempo des Sprechens, die Tonhöhe und den Tonfall, die Modulation der Stimme. Wir spüren den Druck, der hinter den Worten liegt – die Stimme kann sanft oder hart, zaghaft oder wütend sein. Wir hören nicht nur der Person zu, sondern gleichzeitig auch allem anderen, was in der Umgebung geschieht.

Wenn wir persönlich zusammensitzen oder eine Videokonferenz abhalten, können wir die Körpersprache als Teil der Kommunikation beobachten. Am Telefon spüren wir Emotionen, und die Stille ist oft mit aufschlussreichen Informationen gefüllt. Da wir den Fluss nicht aufhalten können, um die Bedeutungen aller eingehenden Quellen zu analysieren, zu erkennen und zu interpretieren, liegt der Schlüssel darin, offen und bewusst zu bleiben und aufnahmefähig zu sein.

Der zweite Aspekt, die Wirkung, bezieht sich auf die Auswirkungen unseres Zuhörens auf andere – insbesondere auf die Auswirkungen des

Zuhörens des Coaches auf den Coachee. Um ein effektiver Zuhörer zu sein, müssen Sie nicht nur auf das Gehörte achten, sondern auch auf die Auswirkungen, wenn Sie sich gemäß ihres Gewährseins verhalten. Meistens bleibt dieses Gewährsein im Hintergrund, während Ihre Aufmerksamkeit auf die andere Person gerichtet ist.

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einem Fechtkampf. Ihre ganze Aufmerksamkeit ist auf den Gegner gerichtet, während Sie in jedem Moment Entscheidungen treffen und reagieren, parieren und zustoßen. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich nicht auf die Entscheidungen, die Sie treffen, denn das würde Ihre Konzentration unterbrechen und möglicherweise katastrophale Folgen haben. Wenn der Kampf vorbei ist, können Sie Ihr Handeln rekapitulieren und die getroffenen Entscheidungen überprüfen. Ähnlich verhält es sich mit dem Zuhören: Wenn Sie sich Ihrer Wirkung bewusst sind, denken Sie nicht darüber nach, was Sie aufnehmen oder was Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit tun werden. Ihr Zuhören ist gleichzeitig überbewusst und unterbewusst.

Was Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit tun und die Entscheidungen, die Sie treffen, werden Auswirkungen haben. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie befinden sich in einem überfüllten Raum und riechen Rauch. Es könnte ein Feuer ausgebrochen sein. Ihre Aufmerksamkeit wird auf den Rauch gelenkt. Sie nehmen ihn wahr. Das ist der erste Aspekt des Gewährseins. Dann entscheiden Sie, was Sie mit dieser Information anfangen wollen. Vielleicht schreien Sie »Feuer!« oder Sie erwähnen es beiläufig gegenüber dem Gastgeber. Sie könnten sich einen Feuerlöscher schnappen und sich einen Weg durch die Menge bahnen, um das Feuer heldenhaft zu bekämpfen, oder Sie könnten sich leise durch die Seitentür hinausschleichen. Jede dieser Möglichkeiten hat eine andere Auswirkung. Je nachdem, wie Sie mit Ihrem Gewährsein umgehen, wird es unterschiedliche Konsequenzen haben.

Es ist offensichtlich, dass Zuhören nicht passiv ist, insbesondere in der Coaching-Beziehung. In unserem Modell des Zuhörens beschreiben wir drei Ebenen. Diese drei Ebenen des Zuhörens geben dem Coach eine enorme Bandbreite und letztlich die Fähigkeit, auf einer sehr tiefen Ebene zuzuhören.

### **Stufe I: Inneres Zuhören**

Auf Stufe I ist unser Gewährsein auf uns selbst gerichtet. Wir hören den Worten der anderen Person zu, aber unsere Aufmerksamkeit gilt dem, was

es für uns persönlich bedeutet. Auf Stufe I dreht sich alles um »mich«: meine Gedanken, meine Urteile, meine Gefühle, meine Schlussfolgerungen über mich und andere. Was auch immer mit der anderen Person geschieht, kommt durch eine Diode zu uns zurück: eine energetische Sackgasse, die Informationen hereinlässt, aber nicht wieder heraus. Wir nehmen Informationen auf, indem wir zuhören, aber wir halten sie in einer Sackgasse fest, in der sie recycelt werden. Auf Stufe I gibt es nur eine einzige Frage: *Was bedeutet das für mich?*

Es gibt sicherlich Situationen, in denen das Zuhören auf dieser Ebene völlig angemessen ist. Zum Beispiel: Wenn Sie allein in eine neue Stadt reisen, werden Sie wahrscheinlich die meiste Zeit auf Stufe I gewahr sein. Auf dem Weg zum Flughafen denken Sie darüber nach, wo Sie einchecken müssen, wie lang die Sicherheitskontrollen sein werden, ob Sie an Ihren Reisepass gedacht haben, wie viel Zeit bis zum Flug bleibt und ob Sie Essen an Bord mitnehmen können. Für den Rest der Reise werden Sie wahrscheinlich hauptsächlich Ihren eigenen Gedanken und Bedürfnissen zuhören. Ihre ganze Aufmerksamkeit gilt Ihnen selbst, so wie es auch sein sollte.

Ein weiteres Anzeichen dafür, dass Sie sich auf Stufe I befinden, ist ein starker Wunsch nach mehr Informationen. Sie wollen Antworten, Erklärungen, Details und Daten. Das innere Gespräch könnte sich so anhören: *Der Flug ist verspätet? Dann werde ich zu spät kommen. Wann ist der Abflug? Wie kann ich meinen Freunden mitteilen, dass ich mich verspäten könnte? Gibt es einen anderen Flug? Habe ich genug zum Lesen mitgebracht?* Der Zweck der Beschaffung von Informationen auf Stufe I ist es, Ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Eine weitere typische Umgebung für die Stufe I ist ein Restaurant. Ihr Gewahrsein ist selbstgesteuert, und die Auswirkungen des Zuhörens auf Stufe I betreffen nur Sie selbst. Die Folgen wirken sich auf Ihr Wohlbefinden, Ihre Gesundheit, Ihre Zufriedenheit und Ihren Geldbeutel aus: *Möchte ich vor der Bestellung ein Getränk? Was gibt es heute für Angebote? Ist der Stuhl bequem? Zieht es im Restaurant? Sitze ich zu nah an der Küche? Wie sind die Preise? Kann ich es mir leisten?* Sie sind sich Ihrer Gedanken und Gefühle bewusst.

Die Entscheidungen, die Sie treffen, und die Urteile, die Sie fällen, betreffen nur Sie selbst. Sie lieben bestimmte Fischarten – aber nicht, wenn der ganze Fisch serviert wird und Sie mit leeren Augen vom Teller anstarrt. Sie denken an das Gewicht, das Sie verlieren wollen, und entscheiden sich für das fettarme Dressing als Beilage. Ihr inneres Selbstgespräch ist hier auf dem Höhepunkt. Auch wenn Sie jemandem gegenüber sitzen, in den Sie verliebt sind, ist Ihr Gewahrsein ganz auf Stufe I, bis Sie bestellt haben.

Zur Stufe I gehört auch, dass Sie auf alle Echos in Ihrem eigenen Kopf hören. Mitten in einem wichtigen Gespräch mit einer Kollegin über einen bevorstehenden Projekttermin denken Sie vielleicht: *Was gibt es wohl zum Mittagessen? Ich hätte heute Morgen eine wärmere Jacke anziehen sollen. Ich muss daran denken, den Kontostand meiner Kreditkarte zu überprüfen. Wer ist diese neue Mitarbeiterin im Marketing?*

Eine weitere häufige Falle für Führungskräfte und Managerinnen, die zu einem Zuhören auf Stufe I führt, ist der starke, geschulte und belohnte Drang, Probleme zu lösen – und zwar so schnell wie möglich.

Die Möglichkeiten für eine gemeinsam erarbeitete, kollaborative Lösung verschwinden, wenn die Führungskraft oder die Managerin nur auf ihre eigenen Gedanken, Analysen und Meinungen über das beste Vorgehen hört, um das Problem zu lösen.

Beim Zuhören auf der Stufe I erhalten wir Informationen über uns selbst und über das, was um uns herum geschieht. Hier können wir Neues über uns entdecken und verstehen. Das ist sehr wichtig. Coaches müssen das Zuhören auf Stufe I verstärken. Das ist ihre Aufgabe: sich selbst und ihr Leben zu betrachten, Erfahrungen zu verarbeiten, nachzudenken, zu fühlen, zu verstehen. Aber es ist definitiv nicht angebracht, dass der Coach für längere Zeit auf dieser selbstfokussierten Ebene arbeitet. Da Coaches auch Menschen sind, wird es natürlich Momente geben, in denen sie die Aufmerksamkeit für den Coachee verlieren und sich auf Stufe I befinden. Die Praxis für Coaches besteht darin, so schnell wie möglich die Verbindung zum Coachee im Zuhören der Stufen II und III wiederherzustellen.

### **Stufe I-Dialog**

*Coachee:* Unser neues Haus ist ein einziges Chaos. Überall stehen Kartons herum. Ich komme kaum von der Haustür ins Bad – und ich muss bis Freitag den größten Antrag meiner Karriere fertigstellen.

*COACH:* Ich habe letztes Jahr dasselbe durchgemacht. Das Wichtigste ist, dass man seine langfristige Vision im Blick hat.

*Coachee:* Mmh. Okay, aber das ist das Dilemma an der Sache. Weil ich im letzten Monat so viel gereist bin, ist meine Frau mit ihrer Geduld am Ende. Ich bin zu Hause nicht wirklich präsent.

*COACH:* Vertrauen Sie mir. Das wird schon klappen. Das Chaos ist nur vorübergehend. Lassen Sie sich nicht von dem ablenken, was Sie wirklich weiterbringt: Sie müssen den Schwung beibehalten.

*Coachee:* Das fühlt sich nach mehr als einer kleinen Ablenkung an.  
*COACH:* Ich bin sicher, Sie können Ihrer Frau erklären, warum das jetzt so wichtig ist. Lassen Sie uns also auf Ihren Antrag zurückkommen.

*Coachee:* Okay. Wenn Sie sich so sicher sind ...

Der Coach hört eindeutig auf Stufe I zu – er achtet mehr auf seine eigenen Einschätzungen und Meinungen und führt mit seinen eigenen Schlussfolgerungen. In diesem Beispiel geht es nicht darum, welche Vorgehensweise für diesen Coachee richtig ist, sondern darum, worauf der Coach seine Aufmerksamkeit richtet. In diesem Fall liegt die Aufmerksamkeit des Coaches auf einem Problem und der vom Coach vorgegebenen Lösung und nicht auf dem Coachee mit seinem Dilemma.

Für Führungskräfte und Managerinnen gibt es eine andere Version des Zuhörens auf Stufe I, die manchmal innerlich stattfindet. Während die Führungskraft zuzuhören scheint und vielleicht sogar ermutigend lächelt, lautet der innere Dialog: *Wie lange muss ich hier noch stehen, bevor ich höflich gehen kann? Ich kann nicht glauben, dass das immer noch ein Thema ist. Wir hätten jemanden von außerhalb einstellen sollen. Ich habe in 15 Minuten einen Telefonanruf, auf den ich mich vorbereiten muss.* Und so weiter.

Machen Sie sich nichts vor. Ihre Gesprächspartnerin kann den Unterschied zwischen echtem Zuhören und falschem Zuhören spüren, und das hat negative Auswirkungen. Wir alle haben von klein auf gelernt, solche Hinweise zu entschlüsseln. Zweifellos haben Sie selbst schon einmal diese Art von unbeteiligtem Zuhören erlebt. Ein Gespräch, bei dem Ihre Gesprächspartnerin auf Stufe I zuhört, wirkt unbeteiligt und unauthentisch, es untergräbt letztlich das Vertrauen.

## Stufe II: Fokussiertes Zuhören

Auf Stufe II ist der Fokus auf die andere Person gerichtet. Manchmal kann man es an der Körperhaltung der beiden Personen erkennen: Beide lehnen sich nach vorne und schauen sich aufmerksam an. Die Aufmerksamkeit ist sehr stark auf die andere Person gerichtet und nimmt die Außenwelt kaum noch wahr.

Kehren wir zurück zur Restaurantszene und den beiden Liebenden. Das Essen ist bestellt, die Speisekarten wurde wieder eingesammelt. Jetzt sind ihre Augen nur noch aufeinander gerichtet. Sie nehmen die Außenwelt so wenig wahr, dass diese Szene der völligen romantischen Isolation zu einer

Karikatur geworden ist, die in der Werbung verwendet wird. Es ist, als ob sie in ihrer eigenen Blase leben würden.

Wenn Sie als Coach auf Stufe II zuhören, ist Ihre Aufmerksamkeit ganz auf Ihre Coachees gerichtet. Sie hören auf ihre Worte, ihre Mimik, ihre Gefühle, alles, was sie einbringen. Sie achten darauf, was sie sagen und wie sie es sagen. Sie bemerken, was sie nicht äußern. Sie sehen ihr Lächeln oder hören das Weinen in ihrer Stimme. Sie hören auf das, was sie wertschätzen. Sie hören auf ihre Visionen, auf die einzigartige Art und Weise, wie sie die Welt sehen. Sie hören auf das, was sie in der Coaching-Sitzung lebendig werden lässt, und auf das, was sie abstumpfen oder sich zurückziehen lässt.

Energie und Informationen kommen vom Coachee. Sie werden vom Coach verarbeitet und zurückgespiegelt. Auf Stufe II liegt die Wirkung des Gewährseins beim Coachee. Der Coach ist wie ein perfekter Spiegel, der kein Licht absorbiert; was vom Coachee kommt, wird zurückgegeben. Auf Stufe II sind sich die Coaches ständig der Wirkung ihres Zuhörens auf ihre Coachees bewusst. Sie überwachen diese Wirkung nicht ständig, aber sie sind sich dessen bewusst. Für den Coach ist alles, was er über den nächsten Schritt im Coaching wissen muss, gerade geschehen – in diesem Moment –, wenn er zuhört und aufmerksam ist.

Das Zuhören der Stufe II eröffnet die Ebene des Einfühlungsvermögens, der Klärung und der Zusammenarbeit. Es ist, als wären Coach und Coachee mit einem Draht verbunden. Auf dieser Ebene ist der Coach nicht an sich selbst, seine Ziele, seine Gedanken oder seine Meinung gebunden. Auf Stufe II sind Coaches so sehr auf den Coachee fokussiert, dass das Gedankengeschwätz praktisch verschwindet und das Coaching spontan wird. Als Coach versuchen Sie nicht mehr, den nächsten Schritt herauszufinden. Wenn Ihre Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, sich zu überlegen, was Sie als Nächstes sagen wollen – welche brillante Frage Sie dem Coachee stellen wollen –, sollte das ein Hinweis darauf sein, dass Sie auf Stufe I Ihrer eigenen Erfahrung zuhören.

Als Coach, der auf Stufe II zuhört, hören Sie nicht nur den Coachee sprechen, sondern nehmen auch alles wahr, was als Informationen zu Ihnen kommt – den Ton und das Tempo des Sprechens und die ausgedrückten Gefühle. Sie wählen aus, worauf Sie reagieren und wie Sie antworten werden. Dann bemerken Sie die Wirkung Ihrer Antwort auf den Coachee und erhalten auch diese Information. Es ist, als würden Sie zweimal zuhören, bevor der Coachee wieder antwortet. Sie hören auf die Äußerungen des Coachees und hören auf die Reaktion des Coachees auf Ihre Antwort. In beide Fällen erhalten Sie Informationen. Das ist Zuhören auf Stufe II.

Führungskräfte und Managerinnen sollten beachten, dass die Fähigkeit, auf dieser Ebene zuzuhören, nicht auf eine private, vertrauliche Coa-

ching-Sitzung hinter verschlossenen Türen beschränkt ist. Sie kann bei jedem Gespräch mit Kolleginnen oder Mitarbeitenden eingesetzt werden. Diese Art des Zuhörens erfordert Aufmerksamkeit und muss vielleicht geübt werden, aber der Schlüssel ist das Gewahrsein.

Es ist, als ob sich die Zeit verlangsamt und die Umgebungsgeräusche gedämpft werden, während Sie Ihre Aufmerksamkeit ganz auf diese Person richten.

Wenn Sie sich auf Stufe II verbinden, lautet die Botschaft: *Ich habe Zeit für Sie*. Nicht nur, *Ich habe Zeit, um Ihr Problem zu lösen*, sondern *Ich habe Zeit für Sie*.

Bei der Beschreibung dieser Form des Zuhörens verwenden wir Beispiele von einem Coach und einem Coachee, aber beim Zuhören auf Stufe II geht es um den Fokus der Aufmerksamkeit. Coaches, die mit Geschäftspartnern, Paaren oder sogar Teams arbeiten, sollten wissen, dass es durchaus möglich ist, auf Stufe II mehr als einer Person zuzuhören.

### Stufe II-Dialog

*Coachee*: Unser neues Haus ist ein einziges Chaos. Überall stehen Kartons herum. Ich komme kaum von der Haustür ins Bad – und ich muss bis Freitag den größten Antrag meiner Karriere fertigstellen.

*COACH*: Wie erleben Sie das?

*Coachee*: Sie meinen, in einem Stapel von Kartons zu leben?

*COACH*: Ich dachte eher an das Dilemma, in das man gerät, wenn man einerseits eine wichtige Karrierechance wahrnehmen will und andererseits eine familiäre Verpflichtung eingehen muss.

*Coachee*: Genau. Ich habe das Gefühl, dass ich jemanden enttäuschen werde. Als müsste ich mir aussuchen, wen ich enttäuschen will. Ich weiß, wenn ich beim Umzug nicht mithilfe, könnte ich bald allein leben, wenn Sie wissen, was ich meine. Meine Frau hat letzten Monat fast alles für den Umzug gepackt, während ich auf Reisen war.

*COACH*: Es hört sich an, als ob Sie die Situation als *Entweder/oder* betrachten. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, und egal, was Sie tun, Sie verlieren.

*Coachee*: Genau so fühlt es sich an.

*COACH*: Ich schätze Ihre Sorgfalt bei einer wichtigen Entscheidung. Im Moment hört es sich so an, als ob Sie zwischen zwei Optionen feststecken.

*Coachee*: Ich fühle mich gefangen – es gibt keinen Ausweg.